

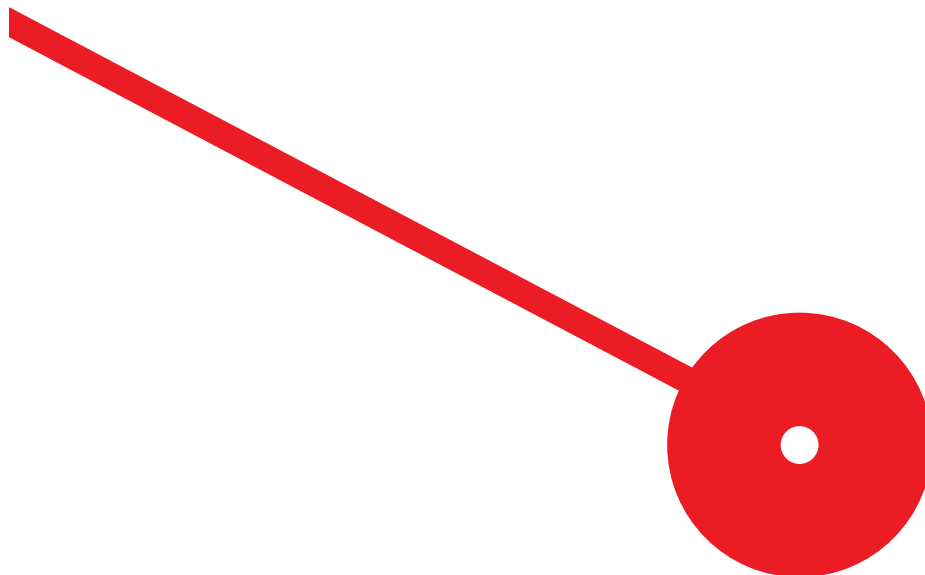
M

EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização de PME do sector do Mobiliário: Estudo Exploratório

Marcos António Martins da Rocha

12/2020



M

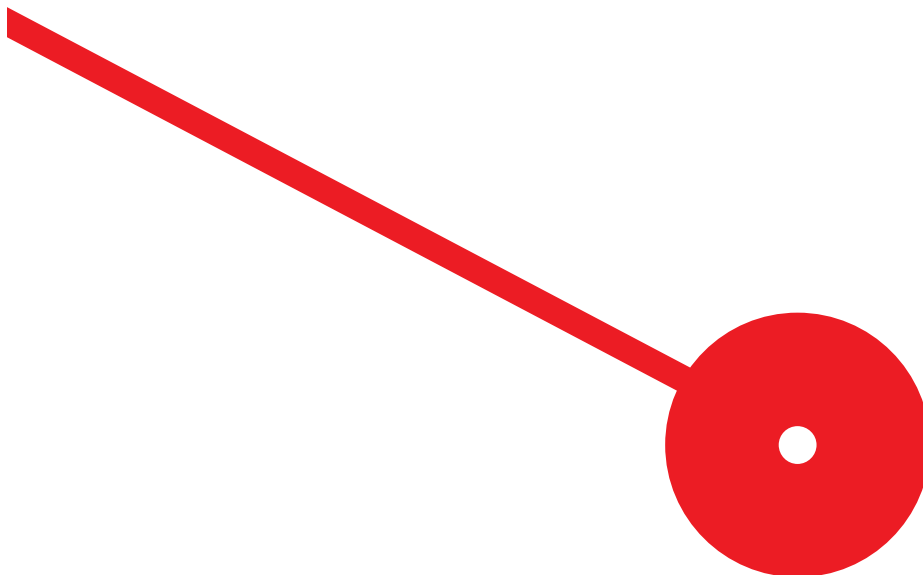
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Internacionalização de PME do sector do Mobiliário: Estudo Exploratório

Marcos António Martins da Rocha

**Dissertação de Mestrado apresentado ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob orientação de Clara
Ribeiro e de Anabela Ribeiro.**

Marcos António Martins da Rocha. Internacionalização de PME
do sector do Mobiliário: Análise da Influência do Ceo nos
processos internacionais
10/2020



Resumo

Nos últimos anos, pequenas e médias empresas (PMEs) aceleraram o seu compromisso internacional, investindo em países que não eram o seu país natal, apesar do conhecimento limitado do mercado, do uso reduzido de redes e da experiência internacional escassa dos empreendedores.

Devido às mudanças rápidas nas últimas décadas, grande parte das empresas são afetadas por algum tipo de desafio internacional. As vendas e o marketing internacionais, o fornecimento internacional, as *joint ventures* internacionais, a cooperação internacional e os Investimento Direto Estrangeiro (IDE) são alguns exemplos das possibilidades e desafios que uma empresa enfrenta. Atualmente, esses desafios também consideram as PME uma classe de empresas com elevada relevância nos sistemas económicos mundiais.

O estudo exploratório aqui proposto visa contribuir para a compreensão do processo de internacionalização das PME do setor do mobiliário na zona norte de Portugal. Para tal, foi construído um questionário, direcionado aos responsáveis pelas tomadas de decisão nas empresas, que utiliza dois métodos: resposta aberta e resposta fechada. Através desse método foi possível identificar o nível de internacionalização, tipo de mercado, motivações à internacionalização, qual o modelo que estava na base do processo de internacionalização, entre outras. Este estudo diferencia-se pelo facto de existir contacto direto com uma empresa portuguesa no ramo do mobiliário, sediada em Paços de Ferreira.

Palavras chave (3/3): PME; Internacionalização; Mercado Mobiliário

Abstract

In recent years, small and medium-sized enterprises (SMEs) have accelerated their international commitment, investing in countries that were not their home country, despite the limited knowledge of the market, the reduced use of networks and the scarce international experience of entrepreneurs.

Due to rapid changes in recent decades, most companies are affected by some kind of international challenge. International sales and marketing, international supply, international joint ventures, international cooperation and Foreign Direct Investment (FDI) are some examples of the possibilities and challenges that a company faces. Today, these challenges also consider SMEs to be a class of companies with high relevance in the global economic systems.

The exploratory study proposed here aims to contribute to the understanding of the internationalization process of SMEs in the furniture sector in northern Portugal. To this end, a questionnaire was built, aimed at those responsible for decision making in companies, which uses two methods: open answer and closed answer. Through this method it was possible to identify the level of internationalization, type of market, motivations for internationalization, which model was the basis of the internationalization process, among others. This study differs by the fact that there is direct contact with a Portuguese furniture company, based in Paços de Ferreira.

Keywords (3/3): SME; Internationalization; Furniture market

Dedicatória

Este espaço é destinado a agradecer a todos aqueles que contribuíram de maneiras diferentes para que fosse possível a elaboração deste estudo:

À Professora Clara Ribeiro, minha orientadora, e à Professora Anabela Ribeiro, minha Coorientadora, por terem aceitado e apoiado neste estudo.

Aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio durante todo o mestrado e pela paciência durante a elaboração da tese.

Um agradecimento em especial á minha namorada, Sara Rodrigues, para além de toda a paciência durante este processo, pela ajuda na elaboração da tese.

Mais uma vez, a todos os que contribuíram para a realização desta Dissertação, os meus sinceros agradecimentos.

Siglas e Abreviaturas

CEO - Chief executive officer

PME - Pequenas e médias empresas

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

Índice

Resumo	3
Abstract.....	4
Dedicatória.....	5
Siglas e Abreviaturas	6
Índice de tabelas	9
Índice de Figuras	10
Introdução	11
1.1 Problema de investigação	11
1.2 Justificação/ relevância do estudo	13
1.3 Organização do estudo.....	14
Capítulo 1. Enquadramento Teórico.....	15
1.1 Internacionalização	16
1.1.1 Conceito de Internacionalização.....	16
1.1.2 Enquadramento das PME no Mundo.....	16
1.1.3 Enquadramento das PME em Portugal.....	16
1.2 Teorias da Internacionalização	18
1.2.1 Teoria Eclética ou Paradigma de OLI	18
1.2.2 Modelo de Uppsala.....	19
1.2.3 Teoria das redes	20
1.3 Processo de Internacionalização	23
1.3.1 Vantagens da Internacionalização	24
1.3.2 Desvantagens/Barreiras da Internacionalização	25
1.3.3 Fatores de influencia na escolha dos Mercados Internacionais.....	26
1.3.4 Formas de Entrada em Mercados Internacionais.....	27
1.3.5 Análise do mercado alvo	29
1.3.6 Globalização	30
Capítulo 2. O setor da indústria do mobiliário	31
2.1 Enquadramento Macroeconómico Geral	31
2.2 Do Passado à Atualidade	31
2.3 Agentes Económicos	32
Capítulo 3. Metodologia.....	34
3.1 Objetivos.....	35
3.2 População alvo.....	35
3.3 Método de recolha de dados	36
3.4 Estrutura do Questionário	37
3.5 Divulgação do Questionário	37

Capítulo 4. Discussão dos Resultados	38
Conclusão	50
Conclusões.....	51
Limitações do estudo	52
Apêndice - Questionário	53
Referências Bibliográficas.....	60

Índice de tabelas

Tabela 1 - Teorias e modelos da internacionalização. Fontes: (Borini, 2006; Osarenkhoe, 2008; Rennie, 1993)	22
Tabela 2 - Constituição do questionário: divisões e subdivisões.	37

Índice de Figuras

Figura 1 - Formas de Internacionalização. Fonte: (Brito, 1999)	12
Figura 2 - Fatores que influenciam o modo de entrada na internacionalização (Root, 1994).....	27
Figura 3 - Distribuição por idade.	39
Figura 4 - Distribuição por grau de habilitação.	40
Figura 5 - Distribuição das empresas por idade.	41
Figura 6 - Distribuição das empresas por volume de vendas anual.....	41
Figura 7 - Distribuição das empresas por número de trabalhadores.....	42
Figura 8 - Distribuição das empresas pela inserção em grupos/associações empresariais.	43
Figura 9 - Distribuição da empresa de acordo com a sua operação em mercados internacionais.	43
Figura 10 - Distribuição das empresas de acordo com o percentual de vendas internacionais no volume de vendas anual.....	44
Figura 11 - Distribuição das empresas pela existência de departamento de marketing/comercial.	45
Figura 12 - Distribuição das empresas pelo tomador de decisão.	45
Figura 13 - Caracterização do tipo de Exportação.....	46
Figura 14 - Motivações para Internacionalizar.....	47
Figura 15 - Mercados em específico.....	48
Figura 16 - Obstáculos encontrados à Internacionalização.	48
Figura 17 - Beneficia/Beneficiou de incentivos à internacionalização.....	49

Introdução

Atualmente, com o constante aumento de competitividade, a internacionalização deixou de ser apenas uma escolha, e passou a ser uma obrigatoriedade para a continuação de um negócio saudável. Por conseguinte, a globalização e progressiva liberalização do comércio mundial obrigam as empresas a saírem dos mercados domésticos e procurarem externamente novas oportunidades de negócio. Este “novo” enquadramento, apesar de desencadear o aumento do volume do negócio das empresas e por conseguinte o lucro das mesmas, pode e leva ao fim de inúmeras delas. É de se notar que empresas que não possuem características competitivas e inovadoras, não aguentarão a pressão de um mercado de globalização mesmo com a internacionalização.

Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho é elaborar um estudo de cariz exploratório sobre a internacionalização de PME do setor do mobiliário da zona norte de Portugal: características e razões para a internacionalização.

1.1 Problema de investigação

O presente estudo visa conhecer o processo de internacionalização das PME no mercado do mobiliário, dando especial importância à forma como este processo se deve realizar e quais as melhores estratégias para tal, determinando quais os riscos associados à internacionalização das empresas.

Existem várias formas de as PME se internacionalizarem, seja pela exportação, formas contratuais ou investimento direto (Simões, 2013, p. 11). Relativamente à exportação, esta pode ser direta, se for realizada através de agentes ou distribuidores estrangeiros; indireta, se a empresa não se encarregar de qualquer operação de exportação; ou própria, se ocorrer a venda direta a clientes finais no país estrangeiro. As formas contratuais mais utilizadas podem ser efetuadas através de contratos de licença, isto é, *Know-how*, patentes e marcas; contratos de *franchising*, em que ocorre a prestação de serviços standardizada; contratos de gestão de negócio por conta de outrem; Subcontratação internacional e alianças internacionais. Por fim, o investimento direto pode ser de raiz (solo venture e Joint venture) ou aquisição (total e parcial) (Brito, 1999).

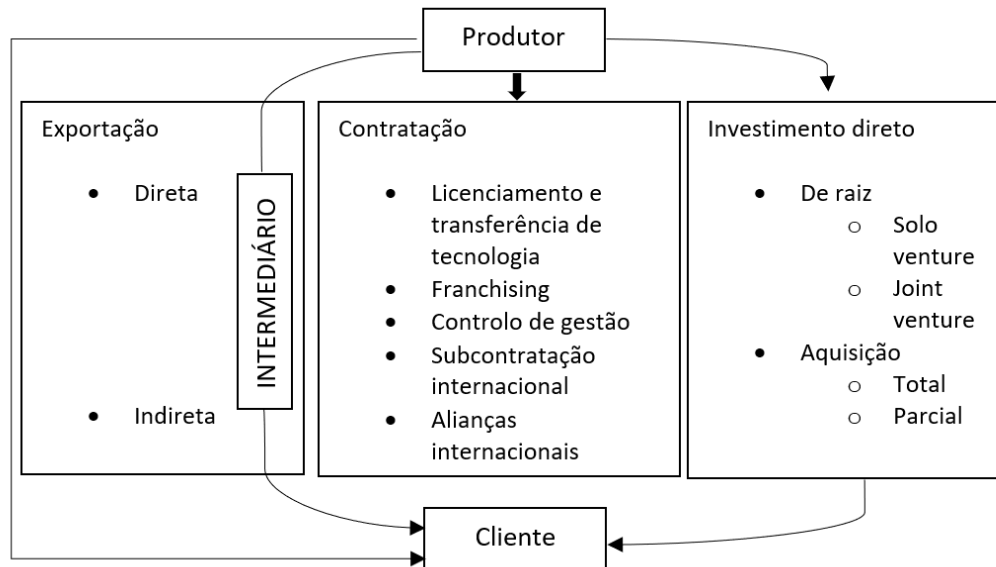


Figura 1 - Formas de Internacionalização. Fonte: (Brito, 1999)

A internacionalização apresenta riscos para as empresas, podendo ocorrer riscos legais e regulatórios, riscos de continuidade do negócio, riscos com colaboradores, riscos de crédito e proteção de negócio e político, entre outros. A importância de cada risco vai depender do país de destino e da especificidade do negócio. No entanto, dos riscos que mais preocupam as empresas nacionais destacam-se a responsabilidade civil dos administradores, diretores e gerentes de empresas já que o ambiente em que trabalham é cada vez mais crítico e desafiante, onde certo tipo de tomada de decisões pode levar à quebra de confiança, sendo que poderá piorar no caso de realizações de contratos complexos em economias desconhecidas que envolvem leis, regulamentos, culturas diferentes, podendo também levar à violação de dever profissional, negligência e comunicação incorreta. Outro risco envolve a responsabilidade civil de exploração da empresa dos seus produtos bem como a eventual retirada do produto, sendo que em mercados estrangeiros o risco relativo a um defeito de produto e ao prejuízo que este possa acarretar a terceiros ou à reputação da empresa, representa uma apreensão elevada por parte do gestor e da empresa. A nível dos colaboradores é preciso ter especial atenção no sentido da escolha dos mesmos e das suas proteções, sendo que estes irão deslocar-se para mercados e culturas diferentes e vão ser expostos a ambientes incógnitos. Ao nível dos riscos de crédito e proteção de negócio político, o desconhecimento de eventuais parceiros e clientes pode gerar inquietação face aos riscos de não conformidade, não

pagamento e/ou atraso nas vendas, acesso a crédito bancário e risco político que possa existir no país. Assim, é necessário precaver que existam todos os recursos necessários de forma a superar quaisquer eventualidades que possam acontecer, pois uma decisão pouco cuidada leva rapidamente a uma estratégia falhada, que poderá ser um entrave à continuidade do negócio no mercado doméstico. Por fim, ao nível dos riscos globais salienta-se o risco de transporte de mercadorias, no sentido em que o processo de exportação pode envolver riscos ao nível de roubo, não chegada de mercadoria ou falta de cuidado da mesma (L. Kubičková & Toullová, 2013).

Tendo em conta todos estes fatores, o processo de internacionalização impõe geralmente um investimento elevado, tanto a nível dos recursos financeiros como recursos humanos envolvidos. As empresas ficam, portanto, mais expostas, levando-as a uma continuada gestão de risco e a desenhar estratégias de internacionalização cuidadas, continuadas e consistentes, com o objetivo de evitarem falhas no processo que possam por em causa o futuro da própria empresa (Duarte, 2012).

1.2 Justificação/ relevância do estudo

O tema internacionalização foi escolhido tendo em conta o elevado nível de competitividade e saturação do mercado interno que se verifica na conjuntura económica portuguesa, urgindo a necessidade de as empresas se expandirem para mercados externos, como forma de sustentabilidade e crescimento económico. Trata-se de um estudo feito a título exploratório dentro de um setor específico, porém bastante relevante para o país, que é a indústria do mobiliário. Este estudo em particular diferencia-se dos demais pela vantagem de existir contacto direto com uma empresa portuguesa no ramo do mobiliário, sediada em Paços de Ferreira e com exportações para Espanha, França e Angola, o que leva à presença de elevado conhecimento pela área e por todos os processos que nela ocorrem. Devido a tal, são também notórias todas as dificuldades que este tipo de empresas passa ao longo do seu crescimento, nomeadamente ao processo de internacionalização.

Tendo em conta toda a relevância deste estudo, uma vez que estão em causa custos, valores e por vezes até mesmo a existência de uma empresa, pretende-se com este estudo, melhorar a empresa em questão no que toca a este aspeto.

1.3 Organização do estudo

A dissertação será constituída por 4 capítulos. O capítulo 1 é composto pelo enquadramento teórico, onde os tópicos: internacionalização, teorias da internacionalização e processos de internacionalização ganham destaque. Assim, o tópico 1.1 explora com algum detalhe o termo internacionalização e aborda também o enquadramento das PME no Mundo e em Portugal, já que se trata do tema principal desta dissertação. De seguida, importa clarificar, à luz da literatura existente as teorias da internacionalização descritas - Teoria Eclética ou Paradigma de OLI, Modelo de Uppsala e Teoria das Redes. Por fim, e ainda dentro do capítulo 1, o processo de internacionalização per se é desconstruído. Onde serão abordadas as vantagens e desvantagens que as PME encontram à internacionalização, que estratégias são adotadas por estas como formas de entrada no mercado estrangeiro, a importância que tem a análise do mercado alvo e como deve ser feita essa análise concluindo com o tema da globalização e importância da *networking* na atualidade. O capítulo 2 aborda o setor da indústria do mobiliário destacando a importância da economia do setor em Portugal, através de um enquadramento macroeconómico geral, revela a evolução deste setor desde o passado até à atualidade finalizando com os agentes económicos existentes como forma de apoio à internacionalização. Segue-se o capítulo 3 onde será explicada toda a metodologia, começando pelos objetivos, identificação da população alvo, o método de recolha de dados escolhido e estrutura e divulgação do questionário. No capítulo 4 será realizada a interpretação dos dados e a discussão dos resultados, na qual se analisará a informação recolhida e se fará uma caracterização geral das empresas internacionalizadas e não internacionalizadas, relativamente à dimensão da empresa e recursos disponíveis. Por último, na Conclusão, são referenciadas todas as conclusões e limitações do estudo.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

1.1 Internacionalização

Este capítulo abordará o conceito de internacionalização, o processo de internacionalização, as teorias e modelos de internacionalização, as motivações que levam as empresas a exportarem, bem como, as barreiras impostas durante esse processo, assim como as respetivas vantagens e desvantagens e os modos de entrada utilizados pelas empresas na expansão para mercados externos.

1.1.1 Conceito de Internacionalização

A economia internacional é um dos tópicos mais antigos da ciência económica. Historicamente, a partir da década de 90 do século XX, a internacionalização passa a ter uma maior expressão nas Pequenas e Médias Empresas (PME), ao contrário daquilo que era visto anteriormente, onde só as empresas multinacionais é que o praticavam. Ao longo dos tempos, o comércio internacional alcançou dimensões e características que fazem da internacionalização um conceito digno de estudo (Susman, 2007).

Conceptualmente, a internacionalização é a atuação de uma empresa em regiões geográficas externas ao seu país. Esse contacto com o exterior pode passar pela simples exportação de produtos até à produção em escala no mercado internacional. No sentido macroeconómico, relaciona-se com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados e serviços, ideias e pessoas, efetuadas entre dois Estados-Nação (Knight, 2007; Mahrous, Adel, & Zeinhom, 2018)

1.1.2 Enquadramento das PME no Mundo

As PME empregam menos de 250 pessoas, com subdivisão adicional em microempresas (menos de 10 trabalhadores), pequenas empresas (10 a 49 trabalhadores) e empresas de tamanho médio (50 a 249 trabalhadores). As empresas consideradas grandes empregam 250 ou mais pessoas (George, Wiklund, & Zahra, 2005; OECD, 2020). As PME desempenham um papel importante nos mercados internacionais nos dias de hoje. Segundo o secretário-geral da OCDE, Angel Gurría, as PME destacam-se pela sua importância no desenvolvimento económico e cerca de 90% dos novos empregos criados nos Estados Unidos, a maior economia do mundo, provêm das PME (OECD, 2020).

1.1.3 Enquadramento das PME em Portugal

Com a globalização e devido à conjuntura económica de Portugal, a internacionalização passou a ser um fator primordial para assegurar uma estratégia de crescimento económico e sustentabilidade. No caso português, cerca de 99,9% das empresas são PME. Dentro dessa percentagem, cerca de 96,1% são microempresas, 3,3% são empresas pequenas e cerca de 0,5% trata-se de empresas médias (Base de Dados Contemporâneo, 2018). Esta percentagem demonstra por si só a sua importância na economia portuguesa, exportações e emprego. O presidente da IAPMEI, Nuno Mangas, revelou que as PME nacionais estão mais fortes, evoluídas e preparadas para estabelecer negócio com o exterior. Salientou ainda o envolvimento das empresas em projetos de transformação digital, resultando na melhoria dos processos criativos.

Em parte, não se poderia deixar de elevar os fundos providos da Europa no auxílio das PME portuguesas. De realçar também algumas parcerias importantes que as PME têm à disposição, nomeadamente no ganho de prémios, ações de formação e muito mais. O IAPMEI é uma dessas parcerias, mas também a COTEC, que dispõe do prémio PME Inovação COTEC-BPI. Estes prémios visam dar notoriedade à empresa, assim como reconhecer o mérito, esforço e capacidade de liderança (Negócios, 2019). Em entrevista ao Negócios, o secretário de Estado da Internacionalização, Eurico Brilhante Dias, explicou que este instrumento vinha permitir o aumento do IDE disponibilizando ao mesmo tempo fundos adicionais para o processo de internacionalização de empresas e entidades portuguesas. Esta notícia remete mais uma vez para a crescente inquietação e peso que a internacionalização adquire nos dias de hoje, permitindo assim, o incremento da competitividade oferecida pelas empresas portuguesas (Negócios, 2018).

Hoje em dia o comércio digital é também visto como uma forma de ultrapassar os constrangimentos de um mercado pequeno e de chegar a locais que outrora pareciam impossíveis. (Expresso, 2019).

Num estudo feito pela Deloitte em parceria com AICEP, 57% das PME portuguesas consideram que a principal razão para a internacionalização se relaciona com a melhoria de margens e rentabilidade das operações. Cerca de 53% defende que é devido à saturação do mercado nacional. Já em relação às barreiras encontradas no processo, 51% das PME que participaram no inquérito destacam o desconhecimento dos mercados internacionais, 51% defende a barreira criada à entrada nos países estrangeiros e 43% realça a mobilização de recursos financeiros. Relativamente aos modos de entrada nos países externos, as PME portuguesas (69%) optam principalmente pela exportação direta para o

cliente final e 55% opta pela exportação através de agentes ou distribuidores locais (Deloitte, 2014; Monteiro, 2016).

1.2 Teorias da Internacionalização

Existem diferentes perspectivas sobre teorias e modelos acerca da internacionalização. Segundo (Borini, 2006) as teorias e modelos de internacionalização podem ser classificadas em duas abordagens diferentes: abordagem económica e abordagem comportamental. A abordagem económica é aquela que, tendo por base a internacionalização das atividades, efetua um estudo dos custos de transação associados de modo a maximizar o retorno económico (Vasconcellos, 2013). A abordagem comportamental entende a internacionalização como um processo que é afetado pelo comportamento dos gestores, nomeadamente atitudes, perceções e comportamento (Monteiro, 2016).

(Osarenkhoe, 2008) por sua vez considera que existem três teorias relativas à internacionalização, nomeadamente, o Paradigma Eclético de Dunning, o modelo de Uppsala e o modelo de Redes. De seguida serão analisadas com mais pormenor as teorias referidas.

1.2.1 Teoria Eclética ou Paradigma de OLI

Esta teoria foi desenvolvida por Dunning, tendo como finalidade explicar o porquê de uma empresa abrir uma subsidiária no estrangeiro. Esta abordagem procura explicar onde e porquê são tomadas as decisões da empresa (Pereira, 2019). Assim, (Dunning, 2001) defende que a internacionalização de uma atividade económica ocorre quando se certifica que os mercados externos proporcionam três tipos de vantagens – as vantagens de OLI:

- *Ownership advantages* (vantagens de propriedade)

Competências específicas da empresa em particular e que a distinguem em relação à concorrência. Essas competências podem permitir à empresa um maior domínio dos recursos utilizados no mercado externo;

- *Location advantages* (vantagens de localização)

O mercado alvo oferece vantagens de localização para a empresa (custos de produção, dimensão do mercado, integração e adaptação ao mercado externo, entre outros);

- *Internalization advantages* (vantagens da internalização)

Benefícios que a empresa adquire ao internalizar as transações (diminuição dos custos de câmbio, maior controlo da oferta, redução da incerteza, entre outros).

Em suma, o IDE deverá acontecer se três condições forem cumpridas, nomeadamente, a existência de vantagens de propriedade da empresa em relação a outras (O); a existência de vantagens de localização da empresa no estrangeiro (L) e por fim a existência de vantagens de internalização, que deverão beneficiar as empresas (I) (Dunning, 2001; Pereira, 2019).

1.2.2 Modelo de Uppsala

Este modelo foi originalmente criado por Johanson e Vahlne em 1990 na Universidade de Uppsala na Suécia. O modelo de Uppsala foi criado para tentar explicar os processos de internacionalização. Do estudo empírico feito usando empresas Suecas concluiu-se que o processo de internacionalização se trata de um processo lento e gradual no qual as empresas aumentam lentamente o seu envolvimento internacional (J. Johanson, & Vahlne, J., 1990). De acordo com este modelo, a empresa apercebe-se de que deve internacionalizar como resposta às pressões do mercado doméstico, e quando a possibilidade de expansão no mercado doméstico é limitada. A proximidade cultural entre os dois países auxilia bastante na escolha do mercado alvo. De uma forma genérica, de seguida são enumerados três pressupostos que estão na base deste modelo:

- Ausência de conhecimento poderá ser o maior entrave no processo de internacionalização;
- O conhecimento de que a empresa dispõe poderá advir das observações da empresa em determinado mercado;
- A internacionalização é um processo gradual, pelo que os investimentos deverão acompanhar esta tendência.

O modelo de Uppsala oferece ainda a possibilidade de distinguir quatro fases de entrada no mercado externo, enumeradas de 1 a 4, sendo que o grau de envolvimento vai aumentando com a numeração. De seguida serão enumeradas cada uma das fases:

- 1 -Exportação esporádica;
- 2- Exportação constante através de intermediários;
- 3- Existência de subsidiária comercial no mercado externo;
- 4- Existência de uma subsidiária de produção no mercado externo.

Este modelo recebeu algumas críticas, como por exemplo a existência de empresas que passam pelo processo de internacionalização desde a sua formação e que este processo não tem necessariamente de ser gradual nem faseado. Assim, surge a teoria *Born Globals* que será explicada mais à frente (Andersen, 1997).

1.2.3 Teoria das redes

A teoria das redes vê a internacionalização como um processo gradual, tal como o modelo de Uppsala. No entanto, ao contrário do modelo de Uppsala e do Paradigma de OLI, que se centram na autonomia da empresa para o desenvolvimento da sua atividade internacional, este é um modelo que se baseia mais na construção de redes. Vários autores acreditam que os dois modelos descritos anteriormente têm como maior fraqueza o foco unilateral nas atividades do fabricante, deixando de fora as características da empresa e do mercado no processo de internacionalização (J. Johanson, & Mattsson, Lars-Gunnar,, 1986; Turnbull, 1986). As empresas nem sempre dispõem de todos os recursos no momento da internacionalização, sendo necessária a troca de recursos com outras partes, tais como, fabricantes, distribuidores, fornecedores, revendedores, clientes, entre outros (Dominguinhos, 2000; Pereira, 2019).

Assim, com o modelo de redes, as empresas podem estar direta ou indiretamente ligadas. As relações criadas na rede doméstica de uma empresa podem alavancar o estabelecimento de outros relacionamentos noutros países, devido à influência da rede de relacionamentos (Pereira, 2019).

Segundo esta teoria, após o estabelecimento de redes as empresas podem iniciar a internacionalização através das seguintes estratégias, que vão permitir à empresa adquirir mais conhecimento acerca do mercado (Monteiro, 2016):

- Extensão Internacional: fixação de redes em novos países;
- Penetração Internacional: desenvolvimento das redes externas onde a empresa tem posição;
- Integração Internacional: organização de redes já existentes em vários países.

As teorias da internacionalização até aqui apresentadas caracterizam este processo como sendo gradual e evolutivo. Torna-se assim relevante referir o fenómeno que veio desafiar as teorias da internacionalização – *Born Globals*.

1.2.3.1 Born Globals

Este conceito surge pela primeira vez num estudo efetuado por Rennie (Rennie, 1993), onde analisou múltiplas empresas australianas que em vez de seguirem um processo lento e gradual de internacionalização, esse processo ocorreu logo após o seu surgimento. Este estudo veio comprovar que é possível que haja uma internacionalização bem-sucedida antes do estabelecimento da empresa no mercado doméstico (Peixoto, 2014). Assim, as *born globals* podem ser consideradas uma evolução mais ágil e eficaz do processo de internacionalização.

A definição de *born global* é relativa a uma empresa que surge com a intenção de explorar mercados internacionais, aproveitando a sua significativa vantagem competitiva (Silva, 2013). Apesar desta definição geral, existem diversos critérios para definir uma *born global*. Por exemplo, a empresa ter no mínimo 20 anos de idade, realizar o processo de internacionalização aos três anos de existência e possuir uma taxa de exportação de pelo menos 25% (L. Kubíčková, & Procházková, Lenka, 2014). Mas existem ainda características mais distintas das *born globals*, como (Peixoto, 2014):

- Atividade internacional intensa desde a sua criação;
- Recursos financeiros e humanos limitados;
- Existência transversal em indústrias variadas;
- Gestores com alto sentido de empreendedorismo;
- Realce na diferenciação;

- Ênfase na qualidade do produto.

O surgimento das *born globals* é o resultado de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e dinâmico. Com a progressiva globalização, o tempo para as empresas entrarem no mercado internacional vai diminuindo. As vantagens competitivas adquiridas com a internacionalização são uma peça fundamental para a sobrevivência das empresas (Monteiro, 2016).

Tabela 1 - Teorias e modelos da internacionalização. Fontes: (Borini, 2006; Osarenkhoe, 2008; Rennie, 1993)

Autor, data	Metodologia	População/Amostra	Questão investigacional
Borini, 2006	Estudo de caso	Informações referentes à empresa (Companhia Siderúrgica Nacional), de caráter público e privado. Os dados primários foram obtidos por meio de depoimentos de funcionários e ex-funcionários diretamente envolvidos no processo de internacionalização.	Comparação do padrão estabelecido nas teorias de internacionalização com as estratégias adotadas pela empresa.
Osarenkhoe, 2008	Estudo empírico	60 PME suecas que atuam noutros países e PME estrangeiras que atuam na Suécia	O processo de internacionalização não sequencial é apenas produto da tecnologia ou um produto de forças mutuamente interdependentes?
Rennie, 1993	Estudo de caso	Dois tipos de empresas exportadoras australianas: Empresa doméstica e empresa “born-global”	É possível ser bem-sucedido nos mercados internacionais sem uma base doméstica estabelecida?

1.3 Processo de Internacionalização

O processo de internacionalização das empresas está relacionado com o fenómeno de globalização levando as empresas a procurarem internacionalizar-se como uma solução de expansão e até de sobrevivência, tendo em conta o contexto competitivo onde se inserem. Este contexto faz da internacionalização uma questão estratégica da empresa, de modo a potenciar a sustentabilidade e ganhos na competitividade das economias (Carvalhosa, 2018; J. Johanson, & Vahlne, Jan-Erik, 1977).

O processo de internacionalização começa com a decisão da empresa em querer aumentar o grau de penetração no mercado externo alvo. Para além dessa preocupação, tem também de adquirir conhecimento e experiência no contexto da globalização, orientando dessa forma o seu foco para os mercados externos. As razões genéricas que preconizam a procura pelos mercados externos passam pela vontade das empresas em querer aumentar as vendas, estabelecer sinergias à volta dos custos, partilhar riscos, colaboração com empresas estrangeiras, domínio de mercados e exploração de vantagens absolutas (Carvalhosa, 2018).

Este processo acarreta que a empresa disponha de algumas ferramentas, como recursos e capacidades, que a ajudem a concretizar com sucesso a operação de internacionalização. (Simões, 2013) salienta algumas dessas ferramentas como sendo competências internas, recursos financeiros, capacidade de gerir relações cooperativas internacionais e estrutura organizacional. (Lorga, 2003) salienta ainda algumas questões que as empresas poderão ter em mente quando tencionam internacionalizar:

- **O que** internacionalizar? (Produtos, serviços, cadeias de valor);
- **Para onde** internacionalizar? (Mercados-alvo, tendo em conta a distância cultural, política e geográfica);
- **Como** internacionalizar? (Escolher o modo de entrada no país externo: exportação, subsidiárias, contratos de licença, *franchising*, etc).

Existem várias razões para as empresas internacionalizarem, tais como, a aquisição de novas tecnologias, necessidade de proximidade de mercados internacionais, transcender barreiras protecionistas, gerar obstáculos à concorrência ou alcançar novas fontes de financiamento (Carvalhosa, 2018).

No processo de internacionalização as empresas podem crescer em diferentes dimensões, tais como pela via da exportação, licenciamento, joint-ventures, investimento direto entre outras (Carvalhosa, 2018).

1.3.1 Vantagens da Internacionalização

A internacionalização de uma empresa é uma das etapas mais importantes do seu percurso. A decisão de expandir o negócio para mercados externos vem, naturalmente acompanhada de riscos, pois o investimento é maior do que no mercado doméstico, habitualmente. No entanto, com um correto planeamento, as empresas encontraram bastantes vantagens neste processo. Os benefícios da internacionalização são vastos, dos quais se destacam: ganhos na competitividade, maior crescimento do volume de negócios, aumento da empregabilidade e maior tendência para a inovação. A internacionalização resulta em ganhos de competitividade para as PME (Pequenas e Médias Empresas), embora ainda permaneça, em alguns casos, alguma dependência para com os mercados internos. Essa dependência poderá ser traduzida numa ausência de risco no investimento, mas por outro lado, também não serão alcançadas as vantagens do mercado único da União Europeia e da globalização em geral. Outras vantagens inerentes à internacionalização são a ampliação da reputação da marca/empresa e, em alguns casos, diminuição dos custos fixos de produção e ainda custos salariais e de matérias-primas inferiores (Directorate-General, 2014).

Um estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) em 2009, aponta que as motivações inerentes à internacionalização das PME podem ser classificadas em internas e externas. As motivações externas estão relacionadas com aumento de capital social, desenvolvimento de cadeia de abastecimento e fatores domésticos (estagnação do mercado interno, baixa procura interna, ambiente económico interno desfavorável). As motivações internas relacionam-se com chances de crescimento e desenvolvimento, posição no mercado mais forte, diversificação do mercado e procura de conhecimento (capacidade de inovação e exploração de competências organizacionais e tecnológicas) (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2009).

Em suma, embora distintas, as motivações que levam as empresas a internacionalizar dependem de múltiplos fatores. As empresas devem ter em mente os objetivos que pretendem alcançar para que o processo seja bem-sucedido.

1.3.2 Desvantagens/Barreiras da Internacionalização

É importante salientar que durante o processo de internacionalização as empresas podem deparar-se com algumas barreiras, como sejam as distâncias geográficas e culturais, dificuldades no acesso à informação sobre o mercado e sobre a concorrência e oscilações nas políticas governamentais, dificultando assim a análise da evolução do mercado e da concorrência. As consequências serão diferentes consoante as barreiras, sendo por isso importante ponderar o peso de cada decisão.

A adaptação da empresa tem de acontecer inevitavelmente de modo a responder às novas necessidades. A internacionalização exige também algum investimento de capitais e o retorno não é imediato, podendo demorar bastante tempo até compensar o investimento inicial. Esse investimento prende-se também com a contratação de pessoal especializado, por forma a aumentar a mão de obra qualificada, o que por um lado é benéfico e essencial para o crescimento da empresa, mas por outro origina mais desembolsos para a empresa. Por fim as burocracias são também um ponto a realçar, como sejam, regimes fiscais e licenças, podendo consumir importantes recursos da empresa (Monteiro, 2016).

Verifica-se assim que as entradas no mercado internacional para as PME se encontram mais limitadas do que para as grandes empresas. Pode-se resumir as principais barreiras no processo de internacionalização das empresas da seguinte forma:

- Barreiras financeiras – Está comprovado que o pobre acesso a capital pode limitar a expansão de empresas pequenas e inovadoras em detrimento da economia como um todo. Tal como Schumpeter reconheceu, o crescimento económico está dependente de um sistema financeiro sofisticado, no qual pessoas com dinheiro e sem ideias e pessoas sem ideias, mas com dinheiro, devem cooperar.
- Informação escassa – Muitas barreiras impostas podem também ser devidas a falta de informação por parte da empresa, quer seja relativa a mão de obra,

matéria prima ou condições do mercado de produção, podendo levar os novos participantes a cometer erros dispendiosos. Esta barreira pode ser ultrapassada ou atenuada com aprendizagem a partir dos erros já cometidos por outras empresas já estabelecidas.

- Barreiras erguidas pelo governo local – Talvez a maior barreira e mais prejudicial é aquela que é imposta pelos governos. Esta barreira prende-se com regulações, restrições, logísticas legais, taxas e também corrupção, podendo dificultar bastante o estabelecimento de novas empresas. No entanto, de notar que as barreiras impostas pelos governos em países desenvolvidos são normalmente mais subtis.
- Direitos de propriedade e inovação – A eliminação de barreiras de entrada e a proteção dos direitos de propriedade vai criar um ambiente fértil para a inovação. Alguns exemplos são Hong Kong, Taiwan e Coreia do Sul onde as barreiras de entrada no mercado são baixas, fazendo com que a percentagem de entrada das PME's sejam altas e consequentemente o crescimento económico desses países seja acima da média (Henriques, 2011).

A decisão pela internacionalização da empresa passa pela avaliação do equilíbrio entre os estímulos e as barreiras. Assim, quando as barreiras são superiores aos estímulos, a empresa optará por atuar apenas no mercado doméstico, numa situação oposta, quando os estímulos superam as barreiras a decisão poderá ser a internacionalização da empresa (Zoltan J. Acs, 1997).

1.3.3 Fatores de influência na escolha dos Mercados Internacionais

As empresas deverão estar preparadas tecnicamente e financeiramente para iniciar o processo de internacionalização, pois como em qualquer investimento, o retorno não é imediato. Quando as empresas decidem internacionalizar-se, os gestores questionam para que mercados pretendem fazê-lo, as formas de entrada nesses mercados e quanto às opções estratégicas e políticas de marketing a desenvolver (Carvalhosa, 2018). Existem vários fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional, esses fatores dividem-se em internos e externos à empresa (Root, 1994).

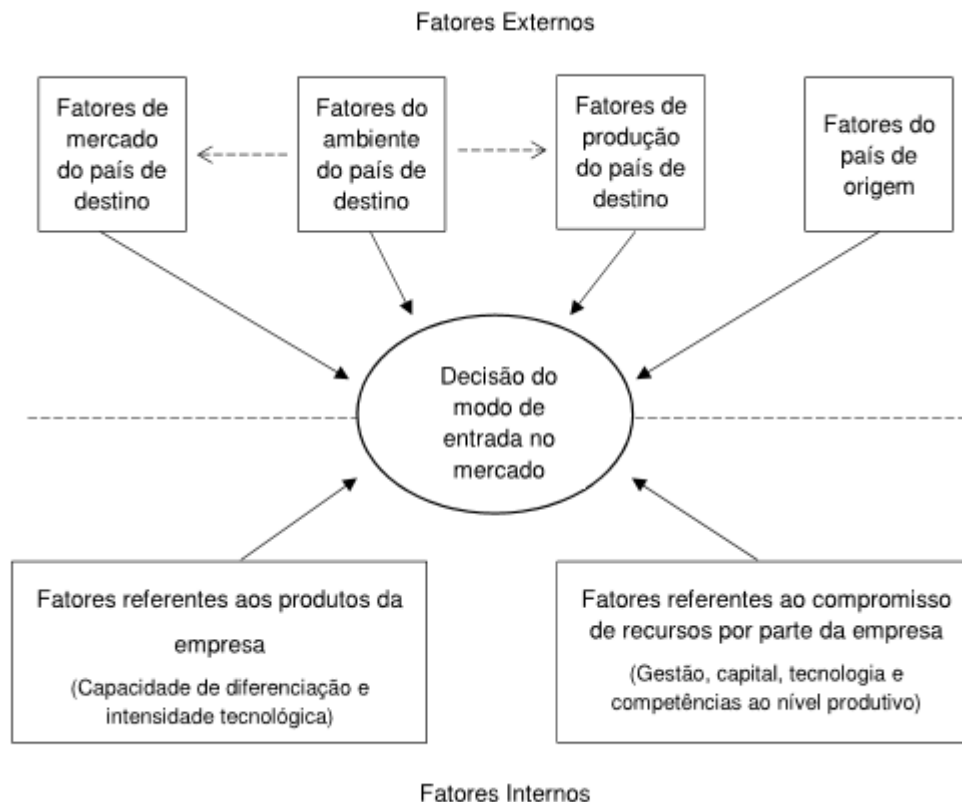


Figura 2 - Fatores que influenciam o modo de entrada na internacionalização (Root, 1994).

1.3.4 Formas de Entrada em Mercados Internacionais

As formas de entrada nos mercados externos, também designadas de estratégias de internacionalização, podem ser: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, constituição de *joint-ventures* e investimento direto estrangeiro. Estas podem variar com as características e requisitos do mercado no qual a empresa pretende entrar. A estratégia mais assertiva varia consoante as motivações da empresa, negócios e país onde se estabelece (Carvalhosa, 2018). De seguida serão explicadas cada uma das formas de entrada nos mercados.

Exportação – É um método bastante simples e com baixo risco, sendo assim a forma de internacionalização mais comumente utilizada pelas PME. Todavia, apesar desta aparente facilidade, esta forma de entrada implica um forte empenho operativo e um apoio administrativo complexo, nomeadamente, contacto com clientes e transporte de mercadoria, criação de uma subsidiária comercial, recurso a agentes contributivos e equipas de vendas nesses mercados. A exportação pode ser direta, indireta ou cooperativa. A exportação direta é aquela em que a empresa que produz recorre aos serviços de um

intermediário localizado fora do país de origem e é responsável por todo o processo de exportação. Algumas vantagens são o facto de exercer um maior controlo sobre a marca e sobre o mercado estrangeiro. Na exportação indireta a empresa recorre a um intermediário localizado no próprio país de origem para vender os seus produtos para o exterior, ou seja, a empresa não trata do processo de exportação, sendo este feito por outros agentes económicos. Neste caso, ao contrário da exportação direta, a empresa deixa de ter controlo sobre a forma como o seu produto ou serviço é comercializado no exterior. Por fim, a exportação cooperativa é aquela que conta com parceiros para o desempenho das funções de exportação, podendo essa parceria ser nacional ou estrangeira (Pereira, 2019). Apesar de tudo, a exportação direta e indireta são as mais comuns formas de internacionalização. Como são processos progressivos, as empresas vão acumulando know-how, proporcionando assim um menor risco para o processo e uma maior aprendizagem (Lorga, 2003).

Licenciamento – Estratégia bastante utilizada para aceder aos mercados externos, assente no estabelecimento de um contrato entre duas empresas, no qual uma cede à outra direitos de usar a sua patente, marca registada ou tecnologia patenteada por intermédio de um pagamento em *royalties*. As licenças têm uma duração limitada no tempo, e permitem testar mercados sem grande envolvimento e reduzir o risco de expropriações governamentais contra empresas estrangeiras e respetivos produtos (Carvalhosa, 2018).

Franchising – Trata-se de um licenciamento mais abrangente, no qual é permitido o uso do nome, marca e tecnologia da empresa, bem como é dado ao franchisado apoio ao nível da organização, gestão e marketing em troca do pagamento de direitos de entrada e *royalties*. Os direitos de entrada correspondem às despesas de formação, estudos de mercados e concretização dos espaços (Pereira, 2019).

Investimento Direto Estrangeiro – A internacionalização pode ter como consequência o Investimento Direto Estrangeiro (IDE), no qual as empresas que desejam crescer internacionalmente podem fazê-lo horizontalmente e assim espalhar as suas atividades, ou verticalmente entrando em novas atividades. Neste tipo de investimento é possível identificar a *Joint Venture* (JV) e as subsidiárias integrais. Uma JV geralmente abrange duas ou mais empresas, partilhando assim, os riscos, lucros, propriedade e gestão. Uma vantagem das JV em relação aos outros modos de entrada é o possível retorno. Uma subsidiária integral é criada no mercado-alvo pela empresa, detendo 100% das ações da mesma. A entrada no mercado através de uma subsidiária integral pode ser estabelecida

através de duas estratégias: construir a subsidiária de raiz (*Greenfield*) ou através de fusão ou aquisição (F&A) de uma outra empresa já estabelecida no mercado alvo. Uma desvantagem deste modo de entrada é o investimento inicial e os riscos económicos e políticos, no entanto permite o total controlo das operações no mercado em questão (Pereira, 2019).

1.3.5 Análise do mercado alvo

Dada a complexidade e risco associados ao processo de internacionalização, existem na literatura dois tipos de análises que os gestores podem fazer às suas empresas, de modo a definir os modos de entrada no mercado alvo. A análise dos fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (análise PESTEL) do mercado alvo e uma análise dos fatores internos e externos da empresa, através de uma análise SWOT (Carvalhosa, 2018).

Através da ferramenta PESTEL é possível efetuar um planeamento estratégico do macroambiente externo da empresa. Os fatores políticos analisados irão permitir observar as influências que as políticas, legislações e regulamentações do governo têm sobre a organização. Os fatores económicos relacionam-se com o crescimento económico, inflação, taxas de juro e como esses determinantes poderão afetar a organização. Os fatores sociais encontram-se relacionados com o impacto que os aspetos culturais, nível de educação, crenças religiosas entre outros podem exercer sobre as empresas. Os fatores tecnológicos estão relacionados com a inovação e desenvolvimentos tecnológicos, legislação sobre tecnologia, internet e comunicações e como podem afetar a organização. Os fatores ambientais levam a uma análise do impacto que as mudanças climáticas, regulamentação ambiental e ecologia têm sobre a empresa. Finalmente, os fatores legais correspondem às leis que podem afetar o ambiente em que a organização trabalha, tais como legislação sobre produtos e serviços, processos de gestão de regulação, regulamentação industrial específica e regulamentação da concorrência. Com este tipo de análise, os fatores deverão ser analisados como um todo e não deverão ser considerados independentes uns dos outros (Pereira, 2019). Após uma análise do meio ambiente internacional a empresa poderá assim definir a estratégia mais adequada para a entrada no mercado pretendido, podendo adotar uma estratégia diferente para cada mercado alvo ou usar uma combinação planeada. Assim, esta ferramenta deve ser utilizada na gestão

estratégica da empresa e pode ser considerada como um complemento da análise SWOT, que analisa os parâmetros das oportunidades e ameaças (fatores externos) e as fraquezas da própria organização (fatores internos) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008; Rastogi & Trivedi, 2016).

1.3.6 Globalização

A crescente globalização convida a uma atitude de maior abertura e flexibilidade por parte dos agentes económicos, nomeadamente devido à evolução tecnológica e dos transportes, liberalização progressiva do comércio internacional e mercados de capitais. A evolução das tecnologias da informação e comunicação permitiu uma maior abertura a novos intercâmbios e ao aparecimento de novos tipos de transações económicas. O comércio eletrónico, por exemplo, é um dos setores que se tem revelado como mais ativo internacionalmente (Directorate-General, 2014).

Quanto maior é a empresa e mais madura, maior será também a tendência para a internacionalização e atividades como importação/exportação. No entanto, a expansão das empresas portuguesas nos mercados externos não se limita aos grupos económicos mais vastos (Directorate-General, 2014). Nos dias que correm até *start-ups* de pequenas dimensões começam a pensar à escala global, tirando proveito das sinergias e vantagens da Internet (Startup Europe Partnership Monitor, 2015).

Capítulo 2. O setor da indústria do mobiliário

Tendo em conta que, o estudo de caso da dissertação de mestrado se baseia na indústria do mobiliário, torna-se pertinente a caracterização mais detalhada deste setor.

A indústria do mobiliário surge um pouco fragmentada pelo mundo, no entanto em Portugal, este setor de atividade concentra-se geograficamente na zona norte do país. No período compreendido entre 2011 e 2015, o volume de negócios com valor acrescentado bruto (VAB) diminuiu neste setor, no entanto, desde 2013 que esta indústria tem uma evolução positiva. A nível de empregabilidade houve perdas sucessivas desde 2011, com recuperação desde 2015 (República Portuguesa: Direção Geral das Atividades Económicas, 2017).

2.1 Enquadramento Macroeconómico Geral

De acordo com o Banco de Portugal, no primeiro semestre de 2017 a economia mundial registou uma aceleração relativamente ao ano anterior. Este dinamismo foi transversal à generalidade dos setores de atividade, em particular, a atividade na indústria transformadora, em termos de VAB, registou um aumento de 5% no primeiro semestre de 2017. As previsões a médio prazo do Banco de Portugal apontam para um abrandamento do ritmo de crescimento da economia portuguesa condicionado pelo envelhecimento da população total, pelos elevados níveis de endividamento dos setores público e privado, bem como pelo elevado nível de desemprego (República Portuguesa: Direção Geral das Atividades Económicas, 2017).

2.2 Do Passado à Atualidade

O mobiliário português apesar de procurar inspiração noutros países europeus, sempre se distinguiu dos demais pelas formas mais robustas e também pela decoração mais elaborada. Podemos enquadrá-lo em três tipologias:

- **Móveis de fabrico local**, seguindo a tradição rústica dentro da sua herança histórico-cultural de produção.
- **Móveis de inspiração palaciana e burguesa**, também conhecidos como móveis clássicos, onde se inserem cadeiras, canapés, cómodas e armários.

- **Móveis produzidos por mestres marceneiros**, criação do mobiliário de raiz, com materiais locais, destacando-se pela criação de modelos únicos.

Com a gradual alteração dos métodos de produção, o artífice passa a ser operário e a ferramenta é substituída pela máquina. Neste contexto a produção de peças únicas dá lugar à produção em série.

Nos últimos anos assistiu-se a um grande desenvolvimento desta indústria tradicional, com técnicas aperfeiçoadas e modernizadas, para poder competir com outros países. O mobiliário português tem procurado tornar-se uma referência de excelência, qualidade, inovação e *design* a nível mundial, aliado ao “saber-fazer” e identidade já existentes através de longos anos de experiência (República Portuguesa: Direção Geral das Atividades Económicas, 2017).

2.3 Agentes Económicos

As principais Associações Nacionais do setor mobiliário são as seguintes:

- Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP). É uma associação cujo objetivo prende-se com a representação das indústrias de base florestal, à exceção das indústrias do papel, celulose e cortiça. Subdivide-se nos setores de Corte, abate, serração e embalagens de madeira; Painéis e apainelados de madeira; Carpintarias; Mobiliário; e Exportação, importação e distribuição de madeiras e derivados. Contribuem com apoios relacionados com certificações, consultoria, formação, gestão e financiamentos; centros de arbitragem; gestão de marcas, marketing e comunicação; segurança, higiene e saúde no trabalho, entre outros.
- Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA). Trata-se de uma associação nacional, que representa empresas no setor do mobiliário, com o objetivo de promover a competitividade entre as mesmas. Apoia os associados com informação fiscal, jurídica e económica, estudos e análises de mercados, organiza sessões de esclarecimento e congressos com temas pertinentes, feiras internacionais e missões empresariais a mercados estratégicos, além de representar as empresas em negociações de trabalho.
- Associação Empresarial de Paços de Ferreira (AEPF). É uma associação regional, sem fins lucrativos, que representa pequenas e médias empresas do setor do

mobiliário e que tem como objetivo incentivar a competitividade das empresas e o desenvolver socioeconomicamente a região. Contribui com formação profissionais, feiras, eventos e apoio às empresas de forma a representar do melhor modo possível os seus interesses e desenvolvimento a nível empresarial.

O Cluster das Empresas do Mobiliário de Portugal, surgiu em 2009 enquanto iniciativa abrangida pelo Programa Operacional Fatores de Competitividade (COMPETE), enquadrado na estratégia de eficiência coletiva, tendo perdurado até 2011.

O cluster ressurgiu em 2015 com a necessidade de continuar a desenvolver a indústria do mobiliário, bem como a competitividade e internacionalização das empresas do mobiliário, com base na inovação e no *design*. Foi formalizado nessa data, um protocolo entre os municípios de Paços de Ferreira e Paredes com as respetivas associações empresariais dessas cidades, com o objetivo de criar sinergias e desenvolver projetos conjuntos, continuando a fazer do mobiliário português uma referência incontornável a nível nacional e internacional.

Paços de Ferreira, também conhecida como Capital do Móvel, situada na área geográfica do Tâmega e Sousa, é uma das principais referências a nível nacional no setor do mobiliário. Na mesma linha de produção e inovação está Paredes, que integra a Rota dos Móveis, sendo uma das zonas de maior exportação de mobiliário (República Portuguesa: Direção Geral das Atividade Económicas, 2017).

O ressurgimento deste cluster veio dinamizar as exportações do mobiliário português tendo por base linhas orientadoras de apoio à inovação assim como através da interação com outros clusters, criando projetos conjuntos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) (República Portuguesa: Direção Geral das Atividade Económicas, 2017).

Capítulo 3. Metodología

Neste capítulo são descritas as várias etapas do estudo exploratório, incluindo os objetivos, a definição da população-alvo, a amostra e a sua dimensão, assim como a descrição do método utilizado para a recolha de dados.

3.1 Objetivos

Objetivo principal:

- Compreender em que momento as PME, no setor do mobiliário, devem internacionalizar-se. Analisar a relação do sucesso das empresas com a internacionalização com fase de maturidade em que elas se encontram.

Objetivos específicos:

- Compreender quais as melhores estratégias a adotar relativamente à entrada de PME do Mobiliário no mercado estrangeiro.
- Compreender a importância da realização de um plano de negócios nesta área.
- Caracterizar o perfil das empresas do setor mobiliário tendo como principais aspetos económicos e culturais.
- Compreender quais os principais fatores de decisão e de que forma são tratados.

Deste modo o trabalho vai realçar sobre quais as dificuldades encontradas por PME na área do mobiliário no processo de internacionalização e de que forma estas poderão ser combatidas.

3.2 População alvo

A população-alvo desta investigação são as PME do setor mobiliário situadas nas localidades de Paços de Ferreira e Paredes. Tal como já foi referido, em Portugal, a indústria do mobiliário concentra-se na região geográfica do norte (64%), com destaque para os concelhos de Paredes e Paços de Ferreira (República Portuguesa: Direção Geral das Atividade Económicas, 2017) - sendo esta então bastante rica para perceber o que levou à internacionalização das PME neste setor e em que momento aconteceu, correlacionando com a maturidade das empresas.

3.3 Método de recolha de dados

O método de recolha de dados foi o questionário, anexado no Apêndice do presente trabalho, dirigido às PME do setor mobiliário nas localidades Paços de Ferreira e Paredes. O método por questionário é aconselhado, segundo (Quivy & Van Campenhoudt, 1992), quando se pretende conhecer uma população - analisar um fenómeno social - e em todos os casos em que seja necessário questionar sobre uma dada região.

A dificuldade de obtenção de respostas através dos questionários foi um dos pontos críticos desta dissertação, uma vez que envolve processos, métodos e ações sigilosas das empresas que preferem não os divulgar, devido ao exigente nível de competitividade no ramo.

O questionário começa com uma breve apresentação sobre o estudo e qual a sua importância, garantindo o carácter anónimo. É constituído por dois tipos de questões: as questões não estruturadas, permitindo assim ao inquirido construir a resposta com suas próprias palavras e opiniões, dando deste modo liberdade de expressão, o que leva a um enriquecimento da informação obtida, e as questões estruturadas permitindo a obtenção de dados quantificáveis e ainda a categorização dos respondentes (Hill & Hill, 2008).

A amostra obtida é de 27 empresas sendo que algumas delas já realizaram o processo de internacionalização e outras estão apenas a pensar iniciá-lo.

3.4 Estrutura do Questionário

O questionário é constituído por 2 partes:

Tabela 2 - Constituição do questionário: divisões e subdivisões.

Questionário		
1. Caracterização da empresa e do inquirido		2. Caracterização do perfil de exportação
Identificação do respondente	Caracterização da empresa	<ul style="list-style-type: none">✓ Tipo de presença nos mercados externos✓ Motivações para internacionalizar✓ Fatores imperativos para a escolha do primeiro mercado✓ Obstáculos neste processo✓ Beneficia ou beneficiou de algum apoio à internacionalização.

3.5 Divulgação do Questionário

Foi elaborado um formulário eletrónico, o qual gerou um link que, por sua vez, foi divulgado virtualmente, via e-mail para o endereço geral da empresa, dirigido aos responsáveis pelas tomadas de decisão das empresas. Este método de coleta de dados tem inúmeras vantagens, das quais se destacam, a sua rapidez, facilidade, acessibilidade económica, bom proveito das respostas e grande alcance (Faleiros et al., 2016).

Outra forma de divulgação do questionário passou pela entrega física do mesmo em empresas da área. As datas de entrega do questionário tiveram início em Fevereiro de 2020 e terminaram em Julho de 2020. O procedimento iniciou-se via contacto telefónico, preferencialmente junto dos responsáveis pelas tomadas de decisão, solicitando ajuda para elaboração do estudo. Não havendo feedback o contacto era feito através de deslocamento e contacto direto com as empresas. Havendo uma resposta positiva, os questionários eram entregues em formato físico.

Capítulo 4. Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados atingidos após realização dos questionários às empresas analisadas, bem como a análise da influência da chefia nas empresas do setor do mobiliário, nomeadamente a influência da idade do CEO, do seu grau de habilitação, da idade da atividade da empresa, volume de vendas anual e dimensão da empresa.

Para os resultados contou-se com 27 respostas aos mesmos, sendo os dados recolhidos confidenciais e anónimos. O questionário, como já foi referenciado anteriormente, é constituído por duas vertentes: a Descrição da Empresa e do Respondente e o Processo de Internacionalização.

Dentro da vertente da Descrição da Empresa e do Respondente, a primeira questão é de cariz opcional, pelo que não vai constar na análise de resultados.

A segunda questão colocada foi a idade do CEO da empresa, cujos resultados obtidos podem ser observados na Figura 3.

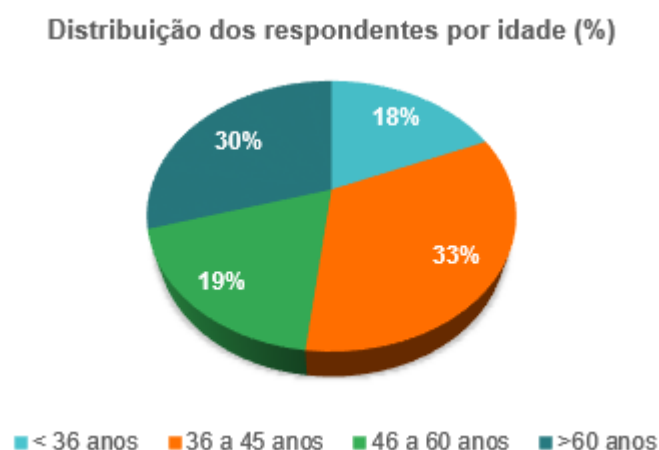


Figura 3 - Distribuição por idade.

Como se pode verificar, a idade dos responsáveis pela empresa contidas na amostra é variada, uma vez que 18% tem idade inferior a 36 anos, 33% tem idade compreendida entre 36 e 45 anos, 19% tem idade compreendida entre 46 e 60 anos e, por fim, 30% tem idade superior a 60 anos. Conclui-se que maioritariamente os CEOs das empresas têm idades compreendidas entre 35 e 46 anos, o que vai contra o facto de o setor já ser considerado envelhecido, uma vez que é um dos sectores mais antigos existentes.

A terceira questão vai de encontro ao grau de habilitação que cada CEO possui, cuja distribuição pode ser visualizada na Figura 4.



Figura 4 - Distribuição por grau de habilitação.

O grau de habilitação está também distribuído de forma variada: 26% com Ensino Primário, 22% com Ensino Básico, 41% com o Ensino Secundário, 11% com Ensino Superior (licenciatura) e sem casos com Ensino Superior (mestrado) e Ensino Superior (doutoramento). Pode verificar-se que a maior parte dos CEOs apresentam apenas estudos até ao Ensino Secundário. A justificação deste setor não recorrer ao Ensino Superior vai de encontro ao facto de grande parte das empresas serem empresas familiares e ao facto de os CEOs iniciarem funções, mesmo que não seja na função de Líder, com uma idade prematura.

A quarta questão vai ao encontro da distribuição dos respondentes de acordo com a idade da empresa, isto é, os anos de atividade da mesma (Figura 5).

Distribuição das empresas por idade (%)



Figura 5 - Distribuição das empresas por idade.

A grande maioria das empresas tem uma idade de atividade superior a 10 anos, cerca de 67% das empresas analisadas, seguindo-se uma idade de atividade de 5 a 10 anos, com cerca de 18% das empresas. Cerca de 11% das empresas apresentam uma idade de atividade empresarial de 1 a 5 anos, e apenas cerca de 4% das empresas, apresentam uma atividade empresarial inferior a 1 ano de idade. Uma vez mais, poderá ser uma justificativa a este resultado, o facto de o setor ser um setor já antigo, sobretudo nesta região.

A quinta questão está relacionada com a distribuição das empresas por volume de vendas anual, representada na Figura 6.

Distribuição das empresas por volume de vendas anual (%)

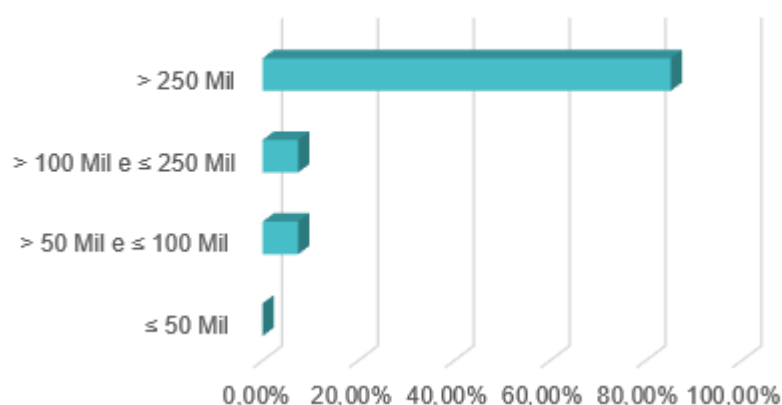


Figura 6 - Distribuição das empresas por volume de vendas anual.

O volume de vendas é também representado maioritariamente por uma categoria, com 85% das empresas com volume de vendas superior a 250 mil euros. Seguem-se duas categorias com percentagens que rondam os 7%, e as quais representam a volume superior a 100 mil até 250 mil e superior a 50 mil até 100 mil euros. Por fim, nenhuma empresa apresenta um volume de vendas inferior a 50 mil euros. Uma vez que se trata de um produto de alta qualidade, o preço vai refletir-se no volume de vendas.

A sexta questão vai de encontro à distribuição das empresas por número de trabalhador (Figura 7).

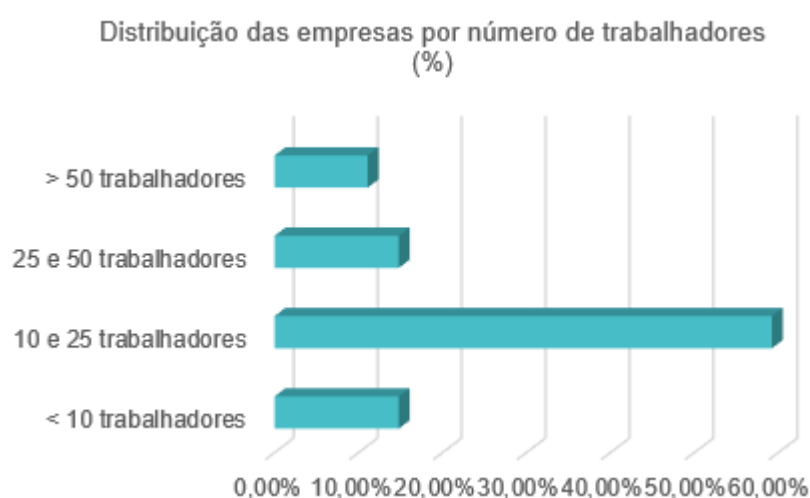


Figura 7 - Distribuição das empresas por número de trabalhadores.

No que respeita ao número de trabalhadores, 59% das empresas têm entre 10 e 25 colaboradores, sendo esta a maior categoria. As empresas com um número de colaboradores entre 25 e 50 e menos de 10 trabalhadores representam 15% do total e, por último, 11% é representado pela categoria com mais de 50 trabalhadores. Uma vez que se trata, sobretudo, de empresas familiares, a percentagem elevada entre 10 e 25 trabalhadores é aceitável.

A sétima questão passa pela análise da inserção da empresa em algum grupo ou associação empresarial. A sua distribuição de acordo com a resposta afirmativa, que constitui cerca de 41%, ou negativa, com os restantes 59% está espelhada na Figura 8.

Distribuição das empresas inseridas em grupos ou associações empresariais (%)

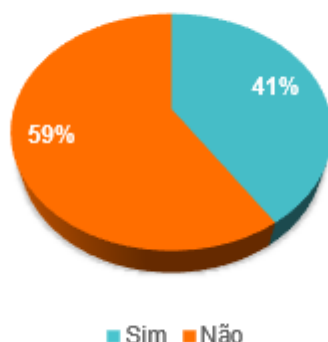


Figura 8 - Distribuição das empresas pela inserção em grupos/associações empresariais.

O facto de haver uma percentagem superior de empresas que não estão ligadas a associações empresariais deve-se à falta de informação e procura da mesma por parte das empresas.

A oitava questão prende-se com a operação da empresa em mercados internacionais. A distribuição das respostas é apresentada na Figura 9.

Distribuição das empresas em internacionalizadas e não internacionalizadas (%)

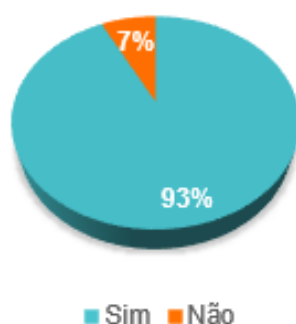


Figura 9 - Distribuição da empresa de acordo com a sua operação em mercados internacionais.

Pode verificar-se que a maior parte das empresas questionadas (93%) opera em mercados internacionais. Mesmo que se tenha constatado, junto das empresas, que a internacionalização se realizou tardiamente e o setor seja de bastante idade de atividade, é compreensível a procura por parte das empresas de mercados externos, com o objetivo de aumentar o volume de negócios.

A nona questão analisa as razões para a não internacionalização das empresas. Claro está, que apenas os 7% que responderam negativamente na questão anterior, entram nesta análise. Uma vez que esta percentagem apenas corresponde a dois inqueridos, sendo que um deles não respondeu, não se vê necessidade de construção de gráfico de análise.

A décima questão envolve a representatividade percentual das vendas internacionais no volume de vendas anual e a sua distribuição pode ser vista na Figura 10.

Percentual de vendas internacionais no volume de vendas anual (%)

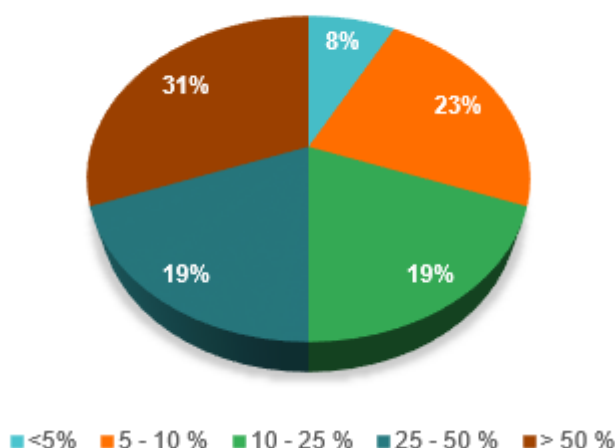


Figura 10 - Distribuição das empresas de acordo com o percentual de vendas internacionais no volume de vendas anual.

Cerca de 31% das empresas da amostra tem volume de vendas internacionais superior a 50%; seguindo-se uma percentagem de 23% de empresas com um volume de cerca de 5 a 10 %; logo a seguir, cerca de 19% para empresas com volume de vendas internacionais de 10 a 50% e, por fim, apenas 8% das empresas internacionalizadas tem um peso inferior a 5% de vendas internacionalizadas no volume de vendas anual total. Mesmo que se tenha constatado que a maioria das empresas esteja internacionalizada, o peso do volume de vendas anual a nível internacional é variável entre as empresas.

A décima primeira questão vai de encontro ao facto de a empresa possuir ou não departamento de Marketing/Comercial. Os resultados estão presentes na Figura 11, sendo que mais de metade (63%) das empresas não apresenta o departamento em questão.

Distribuição das empresas pela existência de departamento de marketing/comercial

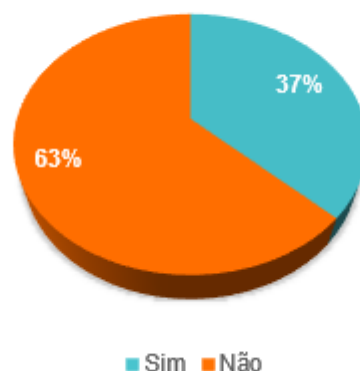


Figura 11 - Distribuição das empresas pela existência de departamento de marketing/comercial.

A décima segunda questão é responsável por facultar informações referentes à pessoa/departamento responsável pela tomada de decisões na empresa. A distribuição das respostas encontra-se na Figura 12.

Distribuição das empresas pelo tomador de decisão (%)



Figura 12 - Distribuição das empresas pelo tomador de decisão.

No processo de tomada de decisão, mais de 74% das decisões são tomadas apenas pelo líder. Cerca de 22% das decisões são tomadas juntamente com o departamento de Marketing e o líder e, apenas 4% das decisões estão a cargo do departamento de marketing.

Com os resultados das Figuras 11 e 12, pode concluir-se que o setor de mobiliado não é um setor bem estruturado internamente, sendo que grande parte da responsabilidade de decisão das empresas está a cargo do CEO, não existindo departamentos especializados em nenhuma área em concreto.

Já dentro da vertente Processo de Internacionalização, a primeira questão envolve o tipo de presença que a empresa possui nos mercados externos. A análise está espelhada na Figura 13.



Figura 13 - Caracterização do tipo de Exportação.

No que respeita ao processo de internacionalização, verifica-se que, maioritariamente, as empresas optam pela exportação própria diretamente ao cliente (59%). A angariação de clientes é alcançada pela própria empresa, sobretudo, pela presença em feiras internacionais, para além de que desempenha um papel importante para alcançar novos mercados. As empresas optam por uma abordagem direta ao cliente, tanto para angariação como para entrega do resultado final. Logo a seguir, com segunda maior percentagem, a exportação indireta com 31%. Compreende-se a decisão, devido ao risco menor por parte das empresas comparado com a exportação direta. No entanto, o retorno segue a mesma tendência. Por último, a Exportação através de distribuidor local com cerca de 10%.

A segunda questão está relacionada com a Motivação para internacionalizar e está refletida na Figura 14.

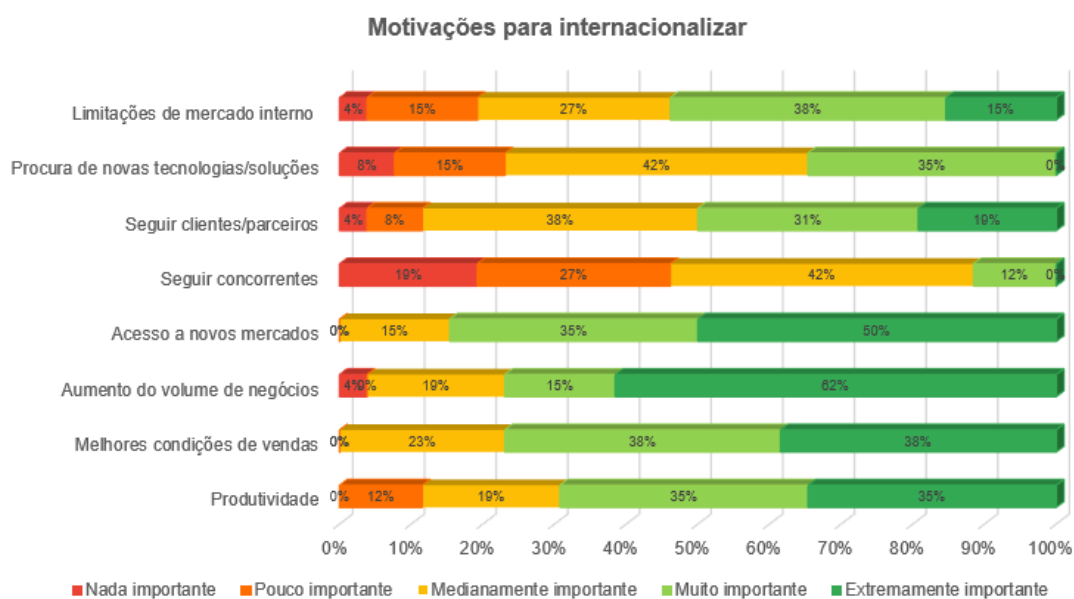


Figura 14 - Motivações para Internacionalizar.

As Motivações para internacionalizar são semelhantes entre empresas internacionalizadas e empresas não internacionalizadas. A saturação no mercado doméstico, leva a maioria das empresas (38%) a concordar que é um fator de grande importância. A procura de novas tecnologias/soluções leva a divisão de opiniões, sendo que 42% das empresas considera que é uma motivação medianamente importante e 34% considera que tem muita importância. Seguir clientes/parceiros não é um fator insignificante na perspectiva das empresas a internacionalizar (42%). O acesso a novos mercados é considerado uma motivação de extrema importância, com 50% das empresas a partilharem este pensamento. Da mesma forma, 62% das empresas concordam que o desejo por aumento do volume de negócios, que os mercados externos podem proporcionar, é extremamente importante. Por último, as melhores condições de vendas e produtividade são fatores em que as opiniões estão divididas entre ser um fator muito importante e extremamente importante. Analisando de forma geral, as empresas dão mais importância ao volume de vendas e acessos a novos mercados. Estes dois fatores complementam-se, na medida que, um processo de internacionalização de sucesso vai permitir atingir novos mercados e consequentemente, aumentar o volume de vendas.

A terceira questão compreende os fatores mais importantes na escolha dos mercados em específico, nomeadamente o primeiro mercado. A Figura 15 mostra a distribuição de respostas.

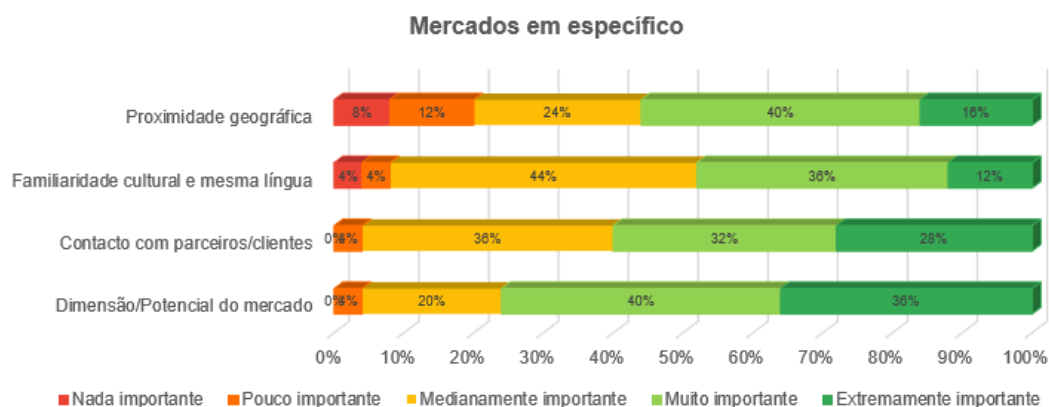


Figura 15 - Mercados em específico.

No que respeita aos fatores mais importantes na escolha do primeiro mercado para a internacionalização, é possível perceber que as empresas são consistentes quanto aos principais motivos pela escolha do um novo mercado: dão sobretudo importância à proximidade de mercado (56%), ao contacto com parceiros/clientes (60%) e à dimensão/potencial do mercado (76%). De referir que as empresas inquiridas, tinham como principais mercados os países da Europa (Ex: Espanha, França), em segundo lugar estava os países Africanos com especial incidência para Angola e Moçambique. Estes fatores devem-se essencialmente à forte ligação relativamente a moeda (euro), seguindo África, não só pela língua, mas também devido a ter existido sempre uma grande proximidade de comércio com estes países.

A quarta questão reflete os obstáculos encontrados à Internacionalização e encontra-se apresentada na Figura 16.



Figura 16 - Obstáculos encontrados à Internacionalização.

Perante qualquer processo de internacionalização as empresas veem-se deparadas com inúmeras dificuldades. Os principais entraves ao processo de internacionalização são análogos para as empresas internacionalizadas e empresas não internacionalizadas. Pode concluir-se que os dois maiores obstáculos identificados pelas empresas são: excessivos custos de logística (60%), concorrência forte nos mercados internacionais (62%) e, por último, a falta de fundos para financiamento de exportação (%).

Tendo isto em consideração podemos verificar que as empresas têm por base maioritariamente o Modelo de Uppsala, uma vez que o mercado Português encontra-se saturado e com margens muito pequenas de expansão, levando à necessidade de internacionalizar, tendo preferência por mercados com proximidade cultural. A internacionalização é feita de forma lenta, gradual e fruto de fatores externos. A forma de entrada mais escolhida é a Exportação, tendo em conta os baixos riscos associados e maior facilidade de execução.

A quinta e última questão vai de encontro aos benefícios de empresa com incentivos à internacionalização. A Figura 17 apresenta as respostas obtidas no questionário.

Benefício de incentivo à internacionalização

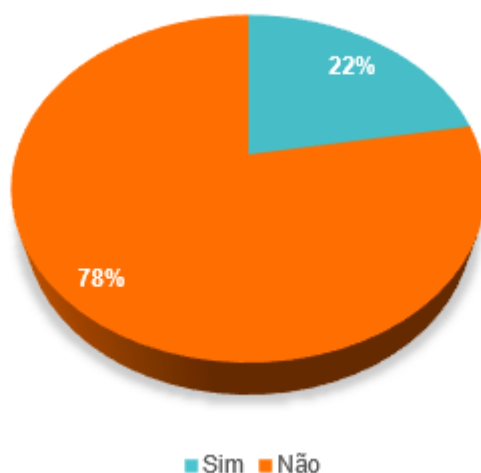


Figura 17 - Beneficia/Beneficiou de incentivos à internacionalização.

As empresas sujeitas a estudo, maioritariamente, não recorreram a nenhuma entidade (78%). Isto deve-se, sobretudo, à falta de conhecimento sobre os apoios existentes. As empresas que recorreram a ajudas, fizeram-no através de programas como Norte2020, IAPMEI e Portugal2020.

Conclusão

Este capítulo tem como objetivo mostrar as principais conclusões obtidas com a análise efetuada e se as mesmas vão de encontro ao proposto inicialmente. Também serão apresentadas as limitações encontradas para a realização do mesmo.

Conclusões

É sabido que as PME apresentam um papel fundamental na economia, uma vez que além de criarem postos de trabalho, representam a maioria do negócio português.

A realização deste estudo permitiu conhecer um pouco mais o funcionamento das PME, com especial enfoque para as empresas da região de Paços de Ferreira e Paredes. Foi possível entender a forma e razões da internacionalização destas PME.

Com base na investigação realizada, verificou-se que as empresas estão cada vez mais focadas nos processos de internacionalização sobretudo para exploração de novos mercados que possam trazer à empresa mais notoriedade e, consequentemente, aumento de volume de vendas. Das empresas analisadas, 93% estão já internacionalizadas. No entanto, apesar de a percentagem de empresas já com processos de internacionalização mais ou menos estáveis (ou a iniciar os mesmos) ser bastante significativa, confirmou-se que os métodos a que recorrem são ainda pouco estruturados, nomeadamente a criação de departamentos especializados, responsáveis por cada área.

Por outro lado, existem inúmeras ajudas provenientes de Associações e Grupos Empresariais para todos os tipos de processos por quais uma empresa passa, sobretudo a nível de formações, consultoria, certificações, estudos estratégicos, apoio financeiro, feiras internacionais, entre outros. No entanto, as empresas desconhecem muitas das vezes tal facto e acabam por não beneficiar dos mesmos.

Um outro ponto a referir é o facto de o número de empresas que se conjugam para formar parcerias ser ainda reduzido. O aglomerado de empresas em clusters faz com que as mesmas se foquem num único objetivo, incentivando a partilha de conhecimentos e custos, reduzindo a rivalidade entre elas e possibilitando que, desta forma, elas beneficiem individualmente.

Ao nível da influência do CEO, verificou-se que os mesmos, apesar de apenas terem estudos até ao nível secundário, são ainda jovens com idades consideradas de grandes

ambições, o que faz com que procurem novas estratégias para melhorar as respetivas empresas. Estas estratégias estão, muitas vezes, ligadas à utilização de tecnologias.

Por fim, existe ainda muita margem para explorar mercados internacionais, uma vez que a percentagem de vendas anuais internacionais corresponde ainda a uma fatia muito pequena do volume total de vendas anual (apenas cerca de 30% das empresas apresenta vendas dirigidas ao mercado externo superiores a 50%).

Limitações do estudo

Este estudo, dado o carácter meramente exploratório, tem diversas limitações. As principais limitações vão ao encontro do facto de a amostra ser bastante restritiva e direcionada apenas ao setor mobiliário, e ao facto de, devido à realidade que se está a viver – COVID-19 – grande parte das empresas sofreram grande impacto social e económico, o que levou a que estas se encontrassem encerradas ou com restrições às entradas a pessoal estranho ao serviço, bem como a não realização de feiras. Esta situação refletiu-se no número de limitado de respostas válidas. Para trabalhos futuros pretende-se alargar a base de estudo a mais empresas do setor do mobiliário, completando a análise com um inquérito mais aprofundado, aliada a uma análise económico-financeira do setor, bem como triangulando a análise através de entrevistas aos CEO das empresas objeto de estudo.

Apêndice - Questionário

Internacionalização de PME do Setor Mobiliário

Este Inquérito serve para a realização do Trabalho final de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) no âmbito da Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas do Setor do Mobiliário.

Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que solicito que responda com a maior sinceridade a todas as questões. A sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

I - Descrição da Empresa e do Respondente

II Nome da Empresa (opcional) / Função

III Qual a sua idade?

III Qual o grau de habilitação que possui? (completo)

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ Ensino Primário
- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Ensino Superior (Licenciatura)
- ☐ Ensino Superior (Mestrado)
- ☐ Ensino Superior (Doutoramento)

LIV Quantos anos de atividade possui a sua empresa?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ < 1 ano
- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ > 10 anos

I.V Qual o volume de vendas anual? (2017)

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ ≤ 50 Mil
- ☐ > 50 Mil e ≤ 100 Mil
- ☐ > 100 Mil e ≤ 250 Mil
- ☐ > 250 Mil

I.VI Qual a dimensão? (n° trabalhadores)

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ < 10 trabalhadores
- ☐ 10 e 25 trabalhadores
- ☐ 25 e 50 trabalhadores
- ☐ > 50 trabalhadores

I.VII A sua empresa está inserida em algum grupo ou associação empresarial?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ Sim: Quais? _____
- ☐ Não

I.VIII A Empresa opera em mercados internacionais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Caso tenha respondido “Sim” a esta questão, avance para a próxima questão. Caso contrário, responda à questão

IX Qual a Razões para não internacionalizar?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ Não quer
- ☐ Sem necessidade
- ☐ Quer, mas não tem ajuda (sem apoios públicos)
- ☐ Quer, mas não sabe como
- ☐ Quer, mas tem dificuldade em mobilizar recursos (financeiros, humanos, produtivos)

IX Qual a representatividade percentual das vendas internacionais no volume de vendas anual?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ < 5 %
- ☐ 5 - 10 %
- ☐ 10 - 25 %
- ☐ 25 - 50 %
- ☐ > 50 %

IXI A empresa possuir departamento de Marketing / Comercial?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ Sim: Quantos? _____
- ☐ Não

IXII Quem toma as decisões?

- ☐ Apenas o líder
- ☐ Líder com o departamento de Marketing
- ☐ Apenas o departamento de Marketing

II - Processo de internacionalização

II.I Tipo de presença tem a empresa no(s) mercado(s) externo(s)?

(Caso não tenha presença internacional, ignore esta pergunta e avance para a pergunta [x](#))

- ☐ Exportação indireta
- ☐ Exportação através de distribuidor local
- ☐ Exportação Própria/Direta
- ☐ Abertura de filial

II.II Motivação para internacionalizar

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

- | | |
|--|--|
| a) Limitações de mercado interno | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| b) Procura de novas tecnologias/Soluções | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| c) Seguir clientes/parceiros | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| d) Seguir concorrentes | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| e) Acesso a novos mercados | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| f) Aumento do volume de negócios | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| g) Melhores condições de vendas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| h) Produtividade | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

II.III Mercados em específico

II.III.I Quais os fatores mais importantes na escolha do primeiro mercado

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

- | | |
|--|--|
| a) Proximidade geográfica | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| b) Familiaridade cultural e mesma língua | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| c) Contacto com parceiros/clientes | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| d) Dimensão/potencial do mercado | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

II.IV Obstáculos encontrados à internacionalização

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

- | | |
|--|--|
| a) Falta de Fundos para financiar a exportação | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| b) Falta de conhecimentos sobre mercado externo | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| c) Diferenças culturais e linguísticas | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| d) Dificuldade de obter recursos humanos qualificado | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| e) Falta de maturação empresarial para internacionalizar | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| e) Excessivos custos de logística | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |
| e) Concorrência forte no mercado de destino | 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> |

II.V A empresa beneficia ou beneficiou de algum incentivo à internacionalização?

(Escolha apenas uma opção)

☐ Sim

☐ Não

II.VI. Se desejar os resultados deste estudo, por favor deixe o seu email em baixo

Referências Bibliográficas

- Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MIR: Management International Review*, 37, 27-42. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40228431>
- Base de Dados Contemporâneo, P. (2018). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. Retrieved from <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%c3%a9dias+empresas+em+per+centagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2859>
- Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. . (2006). O prisma da internacionalização: Um estudo de caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5(3), 42-55.
- Brito, C., & Lorga, S. (1999). "O Marketing Internacional". *Sociedade Portuguesa de Inovação*.
- Carvalhosa, P. (2018). O processo de internacionalização das empresas. *Linkedin*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/o-processo-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-das-empresas-pedro-carvalhosa/>
- Deloitte, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal,. (2014). Estudo sem fronteiras: PME's levantam voo.
- Directorate-General, f., Enterprise, and Industry, (European Commission). (2014). Guidebook Series: How to support SME policy from structural funds. In *Supporting the internacionalisation of SME's*.
- Dominguinhos, P. (2000). *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Balanço da Evidência Empírica*. ESCE-IPS,
- Duarte, M. C. (2012). Internacionalização - novos desafios/novos riscos. *OJE Especial Corretores*.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Expresso, E. (2019). €40 milhões para as exportações online. Retrieved from <https://expresso.pt/economia/2019-06-28-40-milhoes-para-as-exportacoes-online>
- Faleiros, F., Käßpler, C., Pontes, F. A. R., Silva, S. S. d. C., Goes, F. d. S. N. d., & Cucick, C. D. (2016). Use of virtual questionnaire and dissemination as a data collection strategy in scientific studies. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 25. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072016000400304&nrm=iso
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the Internationalization of Small Firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233. doi:10.1177/0149206304271760

- Henriques, G. (2011). Barreiras Logísticas à internacionalização: uma revisão de literatura.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa.
- Johanson, J., & Mattsson, Lars-Gunnar,. (1986). *International marketing and internationalization processes - a network approach*. . London: Croom Helm: Research in International Marketing.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, Jan-Erik. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*: Pearson education.
- Knight, J. (2007). *Internationalization: Concepts, Complexities and Challenges* (Springer Ed.): International Handbook of Higher Education.
- Kubíčková, L., & Procházková, Lenka. (2014). Success evaluation of small and medium-sized enterprises in terms of their participation in the internationalization process. *E+M Ekonomie a Management*, XVII, 131-145. doi:10.15240/tul/001/2014-2-010
- Kubíčková, L., & Toulová, M. (2013). Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61, 2385-2392. doi:10.11118/actaun201361072385
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. (E. Verbo Ed.). Lisboa.
- Mahrous, A., Adel, H., & Zeinhom, G. (2018). Effective management of an internationalization strategy: A case study on Egyptian–British universities’ partnerships. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 17, 183-202. doi:10.1386/tmsd.17.2.183_1
- Monteiro, V. (2016). *Internacionalização*. (Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Negócios, J. d. (2018). Governo disponibiliza 100 milhões para apoiar internacionalização de empresas. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/governo-disponibiliza-100-milhoes-para-apoiar-internacionalizacao-de-empresas>
- Negócios, J. d. (2019). O tecido empresarial português. Retrieved from <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/pme-2019/detalhe/o-tecido-empresarial-portugues>

- OECD. (2020). Exports by business size (indicator). Retrieved from <https://data.oecd.org/trade/exports-by-business-size.htm>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation.
- Osarenkhoe, A. (2008). A study of the enablers of non-sequential internationalization process among small and medium-sized firms. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 3.
- Peixoto, J. (2014). *Evolução do conceito born global: um caso português*. (Tese de Mestrado). IESF, Vila Nova de Gaia.
- Pereira, C. (2019). *Internacionalização de uma PME: o caso da Redicom*. (Tese de Mestrado). Universidade do Minho,
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). Manual de investigação em ciências sociais.
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Rennie, M. W. (1993, 1993 Autumn). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45+.
- República Portuguesa: Direção Geral das Atividade Económicas. (2017). Sinopse - Indústria do Mobiliário. In (pp. 17). Retrieved from https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2018/sinopse-industria-do-mobiliario_2017_vf-pdf.aspx
- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets - revised and expanded. *New York: Lexington Books*.
- Silva, N. (2013). *Estratégias e processo de Internacionalização em empresas do setor vitivinícola*. (Master). ESCE-IPS,
- Simões, C., Esperança, J. P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.
- Startup Europe Partnership Monitor. (2015). *Portugal Rising: Mapping ICT Scaleups*. In M. t. B. Foundation (Ed.).
- Susman, G. I. (2007). *Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economy*: Edward Elgar Publishing.
- Turnbull, P. W. (1986). *Tri-partite interaction: the role of sales subsidiaries in international marketing*. . London: Croom Helm. : Research in International Marketing.
- Vasconcellos, I. (2013). *Internacionalização de Empresas Portuguesas: o caso do Grupo Brisa*. (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa - ISEG, Lisboa.

Zoltan J. Acs, R. M., J. Myles Shaver, & Bernard Yeung,. (1997). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *SmallBusinessEconomics*, 9(1), 7-20.